من الإيزو 9000 لسنة 2000 إلى إدارة الجودة الشاملة.

من إعداد:أ. خليدة محمد بلكبير أستاذة مساعدة
أ. هاجر بوزيان الرحماني أستاذة مساعدة
المركز الجامعي بخميس مليانة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية و الفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين و الإداريين الذين يهتمون بشكل خاص بتطوير الأداء الإنتاجي في المؤسسات، و قد لعبت الإدارة اليابانية دورا حاسما في هذا المضمار لا سيما في أواخر الثمانينات و بداية التسعينات من القرن الماضي، من خلال استحواذها على تقديم سلع ذات جودة عالية يمكن لها أن تتحقق مع التكاليف المنخفضة، و هذا ما أفرز النجاح المحقق من جرّاء اعتمادها على إدارة الجودة الشاملة التي تعمّق استخدامها بشكل أوسع في شتّى الميادين الإنتاجية و الخدمية.

إن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتجسّد في كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونها نظاما يتّبع أو أساليب مدوّنة بشكل إجراءات و قرارات. ثم أن الالتزام بها من قبل أيّة مؤسسة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها اتجاه مفهوم الجودة، و تطبيقها يعني أن المؤسسة لم تعد تهتم بالعملاء فحسب و إنما تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل، و بالتالي فإن الجودة هي محصّلة جهود و تعاون الجميع.

و عند حديثنا عن إدارة الجودة الشاملة، يتبادر إلى أذهاننا مدخل آخر للجودة و هو الإيزو 9000 أو سلسلة المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات و التي تحدّد العناصر الأساسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعيّن أن تتبناه إدارة المؤسسة للحصول على شهادة الإيزو، و قد أصدرت منه إلى غاية الآن ثلاث طبعات آخرها كان مطلع الألفية الجديدة سنة 2000م. و قد حدث خلط كبير لدى البعض بين مفهوم و مضمون إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000، حيث أن هناك من يعتبرهما يعنيان نفس الشيء، بينما يذهب آخرون للتأكيد على وجود اختلاف كبير بينهما، بالرغم من أن هذا الاختلاف لا يعني عدم وجود علاقة بينهما.

إذن وفق ما كل ما تمّ ذكره لابد لنا و أن نطرح السؤال الجوهري التالي:

ما علاقة إدارة الجودة الشاملة بمقياس الجودة العالمي الإيزو 9000 و خاصة في طبعته لسنة 2000م؟

وطبعا للإجابة على هذا التساؤل ارتأينا تقسيم دراستنا إلى ثلاث محاور هي:

أولا: مفهوم و طبيعة إدارة الجودة الشاملة.

ثانيا: ماهية الإيزو 9000.

ثالثا: علاقة إدارة الجودة الشاملة بمقياس الجودة العالمي الإيزو 9000.

أولا: مفهوم و طبيعة إدارة الجودة الشاملة

إن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتجسّد في كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونها نظاما يتّبع أو أساليب مدوّنة بشكل إجراءات و قرارات. ثمّ أن الالتزام بها من قبل أيّة مؤسسة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها اتجاه مفهوم الجودة، و تطبيقها يعني أن المؤسسة لم تعد تهتمّ بالعملاء فحسب، و إنّما تنظر إلى أنشطتها ككلّ متكامل، و بالتالي فإن الجودة هي محصّلة تعاون و جهود الجميع،

أ– تعريف إدارة الجودة الشاملة

على الرّغم من وجود محاولات عديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة و توصيف مبادئها، و لكنه لا يوجد تعريف عالمي مقبول و موحّد لها حتّى الآن، فمفهومها تتباين بشأنه الأفكار وفقا لزاوية النّظر إليه، و لذلك تعدّدت التعاريف،كلّ منها يتناول إبراز سمة معيّنة لها، و بصرف النّظر عن الاختلافات التي أظهرتها تلك المحاولات هناك بعض التعريفات ظهرت و فرضت نفسها على الفكر الإداري لما تتصف به من شمول نسبي في تناولها، و سوف نقوم بذكر أهمّها.

عرّف الباحث "آرثر" إدارة الجودة الشاملة بأنها: "ثورة ثقافية في الطّريقة التي تعمل و تفكّر بها الإدارة، و التي تؤكّد على الاتّصالات في الاتّجاهين و أهميّة المقاييس الإحصائية، إنّها تغيير مستمرّ من إدارة تنظر إلى النتائج إلى إدارة تتفهّم و تدير العمليّات بشكل يحقق النتائج، إنّها نتيجة ممارسة الإدارة و الطّرق التحليلية التي تدعو إلى التحسين المستمرّ و التي بدورها تقود إلى تخفيض التكلفة"[1].

وعرّفها "جوران" بأنها: "نظام إداري و ليست سلسلة من البرامج، إذ يمكن تطبيق العديد من الأدوات التي قامت الجودة الشاملة بتطويرها بصورة فعّالة على المؤسسة، في حين لا يمكن جني الفوائد كاملة دون إحداث تغيير في انطباع العاملين و توجّهانهم، و كذلك إحداث تغيير في أوضاع التشغيل اليومية و أولوياته، و من أجل تحقيق النجاح في تطبيقها فإنه يجب على جميع أقسام المؤسسة الالتزام الطّويل الأجل، إلى جانب توفير الولاء من قبل منسوبي المؤسسة" [2].

و عرّفها كلّ من "كالوزني" و "مكلافن" و "سمبسن" بأنها: "الطّريقة النّظامية للمشاركة في التخطيط و تنفيذ عملية التحسين المستمرّ للمؤسسة، و تركّز هذه الطّريقة على إرضاء العميل و تلبية توقعاته، تحديد المشكلات و التعرّف عليها، زيادة الشعور بالانتماء لدى العاملين و دعم فكرة المشاركة في اتّخاذ القرار" [3].

و عرّفها البروفيسور "هودجتز" بطريقة بسيطة، بأنها:"نظام إداري شامل يرتكز على الموارد البشرية، و يهدف إلى تحقيق التطوير المستمرّ في خدمة العميل و ذلك بأقلّ تكلفة" [4].

أمّا "جابلونسكي" فعرّفها بأنها: مظهر تعاوني لأداء العمل، يعتمد على مواهب و قدرات العاملين في الميدان العملي و المجال الإداري، في سبيل توفير تحسين جودة مستمرّ و إعداد فرق عمل ذات كفاءة إنتاجية عالية" [5].

كانت هذه إذن أهمّ تعاريف إدارة الجودة الشاملة، و التي نلاحظ أنه رغم تباينها إلاّ أن هناك اتّفاق على جوهرها بين مختلف الباحثين، و هو أنها أسلوب لإحداث تغيير شامل يركّز بشكل كبير على العنصر البشري داخل المؤسسة و على منهج العمليات، من أجل التحسين المستمر لكلّ شيء، سعيا إلى تحقيق رضا العملاء، و هذا ما يؤدّي بالتأكيد إلى زيادة الحصّة السوقية للمؤسسة و النموّ.

ب- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

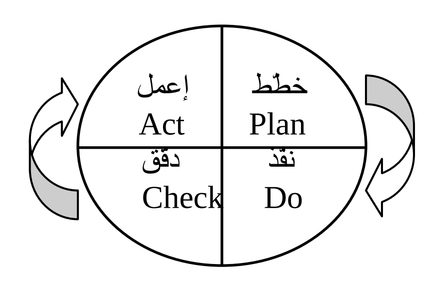
إن التعاريف السّابقة تتضمّن مبادئ أساسية تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، و هي:

1- التحسين المستمرّ

تؤكّد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهميّة التحسين المستمرّ للمؤسسات الرّاغبة في التطوير، و يرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية أساسها أن العمل هو ثمر سلسلة من الخطوات و النشاطات المترابطة التي تؤدّي في النّهاية إلى محصّلة نهائية، و من الضّروري أن تلقى كل خطوة ما تحتاجه من اهتمام مستمرّ حتى يمكن تقليص احتمالات تغيّر تلك المحصّلة النّهائية، و كذلك لتعزيز الثّقة. و يعدّ التحسين المستمرّ عنصرا هامّا لتخفيض الانحرافات التي تحدث في العمليات الإنتاجية، ممّا يساعد في الحفاظ على جودة الأداء و زيادة الإنتاجية.

وقد اشتهر "ماساكاي إيماي" في اليابان بتطوير فكرة التحسين المستمرّ و المعروفة باللّغة اليابانية "كايزن"، حيث تمّ استخدام عدّة نماذج لتطبيق هذه الفكرة و من أشهرها "دائرة الجودة" التي أسّسها "شوهارت" و تسمّى أيضا "عجلة ديمنج"، و هي تعبّر عن المفهوم الأساسي لأنشطة التحسين المستمرّ.

دائرة شوهارت (دائرة التحسين المستمرّ)



المصدر:

Jean Marie Gogue, Management de la qualité, Economica, 2ème édition Paris, (1997), p: 28.

و يمكن شرح حلقة" شوهارت" فيما يلي: [6]

خطّط: القيام بجمع المعلومات و تحديد المشاكل ووضع خطة التحسين، مع تحديد الأهداف و الإمكانيات.

نفّذ: تنفيذ الخطّة و توثيق التغييرات التي أدخلت خلال هذه المرحلة، مع اختيار أساليب التنفيذ و التدريب.

دقق: تقييم البيانات التي جمعت خلال التنفيذ، مع القيام بمقارنة مدى مطابقة النتائج مع أهداف التحسين المحدّدة في مرحلة التخطيط.

اعمل: توثيق النتائج إذا كانت جيّدة مع إعلام كافة المعنيّين بها، أمّا في حالة وجود اختلاف عمّا هو مخطّط تعاد المراجعة لتصحيح الخطّة، ثمّ تكرّر الدّورة من جديد للاستمرار في التحسين.

2- **المشاركة الكاملة**

من متطلّبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المشاركة الكاملة بين مختلف المستويات الإدارية، و هذا لتحديد التغييرات و التحسينات اللاّزمة من خلال العمل الجماعي و فرق العمل و حلقات الجودة، حيث أن المشاركة الكاملة تقوم على أن تحقيق الجودة و التميّز مسؤولية الجميع، فلا مجال للتّنافس السّلبي بين العاملين، بالإضافة إلى أن المصلحة العامة تتوافق مع المصلحة الخاصة للعاملين، و حلّ المشاكل لا يكون إلاّ من خلال التشاور و المشاركة.

إن الهدف الأساسي للمشاركة الكاملة يكمن في تشجيع الأفراد، بحيث يتمّ إحراز أفضل النتائج من خلال العمل الجماعي، و من أجل تحقيق هذا الهدف فإن الخطوة الأولى تكمن في التدريب الذي يتمحور حول مهارات الاتّصال و المهارات الفردية في الحوار و المناقشات المفتوحة، كما يدعو التدريب إلى المشاركة في النشاطات الجماعية، ممّا يتيح للأفراد فرصة الاشتراك الفاعل في تحسين المنتجات و العمليات بصورة مستمرّة [7]

3- **تحقيق رضا العميل**

يقوم نظام الجودة الشاملة على أساس أن استمرار و نجاح نشاطات المؤسسة يعتمد إلى حدّ كبير على توفير احتياجات و متطلّبات العملاء، حيث أن رضا العميل يعدّ الرّكيزة الأساسية و القاعدة المتينة التي يجب أن ينطلق منها طموح المؤسسة في المستقبل، و لذلك فإن هذا النّظام وسّع مفهوم و دائرة العملاء لتشمل أيضا الموظّفين العاملين داخل المؤسسة و يعدّهم عنصرا مهمّا و حيويا من عناصر مجموعة العملاء [8] ، هذا بالإضافة إلى الملاّك و المورّدين.

تنطلق فكرة التركيز على العملاء من مبدأ رضا كل من العميل الدّاخلي (العاملين) و العميل الخارجي، و أن كل فرد في المؤسسة هو في حدّ ذاته من مقدّمي الخدمة و كذلك عميل لفرد آخر. أي و بمعنى آخر الاعتماد على العلاقة "عميل-مورّد"، و يعني هذا أن كل إدارة من إدارات المؤسسة تمثّل عميلا أو مورّدا للإدارة أو الإدارات التي يتكامل عملها معها، و كما تستهدف العميل الخارجي بالسّوق يجب أن تستهدف كلّ إدارة إرضاء عميلها الدّاخلي، أي الإدارة أو الإدارات الأخرى الزّميلة، بأن تقدّم لها مدخلات بالجودة المناسبة [9]

4- التركيز على العمليّات و النتائج

تعرّف العمليّة على أنها مجموعة من الأنشطة ذات العلاقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات.

تقوم إدارة الجودة الشاملة بالتّركيز على العمليّات و النتائج معا، حيث أنّه حسب مفهومها فإن النتائج المعيبة تستخدم كرمز أو مؤشّر لعدم جودة العمليّات في حدّ ذاتها، و على ذلك يجب إيجاد حلول مستمرّة للمشاكل

التي تعترض سبيل تحسين المنتجات و الخدمات، و منه لابدّ أن يكون للعمليّات نصيب كبير من التّركيز و الاهتمام و لا يكون التّركيز فقط على النتائج المحققة [10].

5- **الوقاية بدل التفتيش**

تنطلق فلسفة الجودة الشاملة من أن مبدأ الجودة عبارة عن ثمرة العمليّة الوقائيّة و ليس التفتيشيّة، ممّا يؤدّي إلى تقليص التكاليف و زيادة الإنتاجية، لأن هذا النّظام يحاول إدخال عنصر الوقاية في العمليّة الإنتاجية و مراقبة الانحرافات، كما أنّه يحثّ على تطوير فكرة الوقاية لدى العاملين أثناء ممارستهم لأعمالهم اليوميّة. تجدر الإشارة إلى أن تطبيق مبدأ التركيز على العمليّات يمكّن من الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، و أن العمل بهذا المبدأ يتطلّب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات و الخدمات [11].

6- **اتّخاذ القرارات بناءا على الحقائق**

يعتمد مفهوم الجودة الشاملة على اتّخاذ القرارات استنادا على الحقائق و تبنّي المفهوم العلمي لحلّ المشكلات من خلال فرق التحسين، و يشترك في التنفيذ جميع العاملين و ذلك من خلال التفهّم الكامل للعمل و مشكلاته و كافة المعلومات التي تتّخذ على أساسها القرارات، و هذا يعتمد بدوره على نظام كفء للمعلومات [12]. تمتاز المؤسسة التي تطبّق إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنيّة على حقائق و بيانات صحيحة و ليس مجرّد تكهّنات فردية أو افتراضات أو توقّعات مبنيّة على آراء شخصية، و من أجل الحصول على نتائج دقيقة و كذلك التعرّف على درجة الانحراف في العمليّة الإنتاجية فإن الجودة الشاملة تستخدم أدوات إحصائية متعدّدة لهذا الغرض منها: المدرّجات التّكرارية، خريطة باريتو، الخرائط الانسيابية، خرائط إيشيكاوا، خرائط الانتشار، دائرة شوهارت و غيرها.

7- التغذية العكسيّة

إن هذا المبدأ الأخير يسمح للمبادئ السّابقة أن تحقّق النتائج المطلوبة، و في هذا المجال تلعب الاتّصالات الدّور الرّئيسي لأيّ منتج، و من ثمّ فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسيّة الأمينة و التي تتحقّق في الوقت الملائم، تعتبر من العوامل الأساسية التي تسهم في تمهيد و زيادة فرص النجاح و الإبداع [13].

ج- نتائج إدارة الجودة الشاملة

إذن تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في التغييرات التي تنتج عن تطبيقها، و يمكن اعتبار هذ ه التغييرات على أنها نتائج للجودة الشاملة في المؤسسة، و التي تتمثّل أهمها في: [14]

- يتحوّل التوجّه نحو الإنتاج أو الخدمة النهائية إلى التوجّه نحو العميل.
- تتحوّل القرارات من قرارات قصيرة الأجل إلى قرارات طويلة الأجل.
- يتحوّل العمل من فردي إلى الجماعي.
- تتحوّل الإدارة من رقابية (بيروقراطية) إلى إدارة بالمشاركة.
- يتحوّل إصدار القرارات و الأوامر إلى اتّخاذ القرارات بالشورى و الإجماع.

– يتحوّل عدم الثقة و الشكّ إلى زرع الثقة بالعاملين.

– يتحوّل الهيكل التنظيمي من متدرّج إلى مسطّح، أي يتحوّل التركيز من المستويات الإدارية إلى التركيز على المؤسسة المسطّحة بأقل عدد من المستويات الإدارية.

– يتحوّل التمسّك بالواقع خوفا من المخاطرة إلى الإبداع و الابتكار و التجديد.

– تتحوّل إمكانيات و مهارات العاملين من محدّدة إلى عالية.

– يتحوّل نظام الحوافز من ثابت إلى متطوّر باستمرار.

– يتحوّل التحكّم و المراقبة بالترهيب إلى التقويم الإيجابي.

– تتحوّل المسؤولية من جزئية إلى شاملة تعمّ جميع من في المؤسسة، و من فردية إلى جماعية.

– يتحوّل الافتراض مسبقا بمعرفة متطلّبات و احتياجات العميل إلى الاستماع إلى العملاء لمعرفة احتياجاتهم.

– يتحوّل حلّ المشاكل عن طريق المدراء إلى حلّها عن طريق فرق العمل.

– يتحوّل دور المدراء من التخطيط، التوظيف و الرّقابة إلى التفويض، التدريب و تسهيل المهمّة.

– يتحوّل قياس مستوى الأداء من القياس على أساس معايير ثابتة إلى تعديل معايير الأداء و مراجعتها بقصد تحسين مستوى الأداء.

إن إدارة الجودة الشاملة معنيّة بالتطوير و التحسين المستمرّ للأداء، و هدفها هو إرضاء العملاء، و بذلك فإنها أكبر من أن تكون مجرّد أداة لتطوير أو حل المشاكل، حيث أن تحقيق التحسين و التطوير المستمرّ يحتاج إلى منهج شامل للتغيير، و إلى إدارة تعتمد على الحقائق، و إيجاد البيئة التي توفّر للأفراد العمل بحماس و بطاقة و جهد و قدرة و التزام داخل المؤسسة، و يعتبر ذلك تغييرا جذريا في المنهج و الأسلوب و الوعي.

ثانيا: <u>ماهية الإيزو 9000</u>

إن التحوّلات الجذرية التي شهدها العالم خلال العقدين الأخيرين كانت كافية لتجعل صفة التغيير ثابتا من ثوابت العصر، هذه التغيّرات زادت من حدّة المنافسة بين مختلف المؤسسات لتحقّق مزايا يتفوّق بها البعض على الآخر، و من هذا المنطلق أصبح الاهتمام بالجودة أحد أبرز الاهتمامات في عالم اليوم، و انعكس ذلك على تطوير مفهوم و أساليب و تطبيقات فلسفة الجودة، لينتقل مفهومها من فحص المنتجات إلى فلسفة إدارية شاملة هي إدارة الجودة الشاملة، و عليه فقد أصبحت الجودة سلاحا إستراتيجيا تستخدمه المؤسسات للمنافسة و التميّز على الصّعيد العالمي، و انسجاما مع توجيهات العولمة كاتّجاه مهيمن على الخريطة العالمية اتّخذت العديد من التدابير المعبّرة عن ذلك من خلال منظّمات دولية، و لعلّ من أبرزها منظّمة المقاييس العالمية "الإيزو" International Standarisation Organisation (ISO)، التي

أصدرت سنة 1987م سلسلة مواصفات توكيد الجودة، حيث أصبحت شهادة الإيزو مطلبا أساسيا، فهي بمثابة جواز سفر للمنتجات المعدّة للتصدير و المنافسة.

أ- تعريف الإيزو 9000

نظام الإيزو 9000 هو سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها منظمة المقاييس العالمية و تحدّد العناصر الأساسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة، الذي يتعيّن أن تتبنّاه إدارة المؤسسة للتأكّد من أن منتجاتها تتوافق مع حاجات العملاء و ذلك للحصول على شهادة الإيزو.

إن الإيزو 9000 هو نظام للرّقابة الكلية على الجودة، يشتمل على معايير محدّدة للجودة في كلّ نشاط من أنشطة المؤسسة، يجب الالتزام بها من أجل تحقيق مستوى جودة و أداء عاليين، و بالتالي فالإيزو هي شهادة تمنحها منظمة المقاييس العالمية للمؤسسات التي تتوفر لديها مجموعة من المقاييس و المعايير و المطالب التي تتعلّق بمستوى جودة معيّن، بحيث يمكن لأيّة مؤسسة في العالم أن تحصل على هذه الشهادة، إذا وفّرت هذه المطالب في نظام جودتها. و قد قامت منظمة المقاييس العالمية بإصدار أربع طبعات للإيزو 9000 لحدّ الآن، حيث كان الإصدار الأول سنة 1987م، و الإصدار الثاني سنة 1994م، أمّا الإصدار الثالث فكان سنة 2000م، بينما كان الإصدار الرابع سنة 2008، حيث تعدّ هذه الطبعة بمثابة مواصفة إرشادية لتطبيق طبعة سنة 2000.

إن الإيزو 9000 هو بداية الطّريق نحو التطوير الشامل، و يعتبره البعض إعادة بناء كامل للمؤسسة و استحداث طرق و نظم و سياسات إدارية تهيّئ لإنتاج السلع و الخدمات، و ما يتّصل بها من أنشطة سابقة للإنتاج و لاحقة له بأعلى مستويات من الكفاءة [15].

و يرمز الرقم 9000 لسلسلة المواصفات التي تختصّ بإدارة الجودة في الصناعة و الخدمات، و هناك سلاسل أخرى لمواصفات مختلفة لفروع أخرى، لكن هذه المواصفة هي الأكثر شهرة في العالم الآن بسبب ارتباطها بالتعامل التجاري الدّولي، و يعود أصل هذه المواصفة إلى المواصفة البريطانية BS5750 التي أصدرتها هيئة المواصفات البريطانية عام 1970م للنهوض بمستوى الجودة في صناعتها [16].

ب- أقسام الإيزو 9000 لسنة 1994

يعتبر مدخل الإيزو 9000 لسنة 1994 نظام فني يهتمّ بإجراء مطابقة بين ما أنتج و المعايير الموثّقة مسبقا، حيث أن المنتج المطابق للمعايير يعتبر ذا جودة عالية ترضي العميل و تمكّن المؤسسة من مواكبة المتغيّرات و الدخول إلى الأسواق العالمية.

تتمثل سلسلة مواصفات الجودة الخاصة بالإيزو 9000 لسنة 1994م فيما يلي:

الإيزو 9000: هي عبارة عن خريطة توضيحية إلى المواصفات الأخرى في السلسلة، تتضمّن التعريفات و المفاهيم الرئيسية، استخدام معايير الجودة للأغراض التعاقدية و المساعدة في اختيار المواصفة الملائمة.

الإيزو 9001: تتضمّن هذه المواصفة ما يجب أن يكون عليه نظام توكيد الجودة في المؤسسات التي يبدأ عملها من مرحلة التصميم و التطوير و إنتاج و تركيب المنتجات، و تقديم الخدمات اللاّزمة لها، و حتى ما بعد البيع للمستهلك.

الإيزو 9002: تتضمّن ما يجب أن يكون عليه نظام توكيد الجودة في المؤسسة التي يقتصر نشاطها على الإنتاج و التركيب و البيع فقط، دون التصميم و الخدمة ما بعد البيع.

الإيزو 9003: تتضمّن ما يجب أن يكون عليه نظام توكيد الجودة في المؤسسة التي تقوم بالفحص و الاختبار النهائي للمنتج دون المراحل الأخرى.

الإيزو 9004: تتضمّن إرشادات عامة لنظام الجودة، و التعليمات التي يجب إتباعها للحصول على شهادات الإيزو 9001، 9002، 9003، كما توضّح كيفية إحداث التغييرات اللاّزمة في المواصفات السابقة.

إن كل من الإيزو9001، 9002، 9003 هي شهادات تمنح لمن يوفّر شروط منحها من المؤسسات، و هي ذات صفة تعاقدية تتضمّن صيغة الالتزام اتجاه العميل في أن توفّر المؤسسات في منتوجها المواصفات المحدّدة في شهادة الإيزو، أما الإيزو 9000 و 9004 فليست شهادات تمنح وليست لها نهايات تعاقدية، فالأولى تتضمّن التعريفات و المبادئ الأساسية، أمّا الثانية فتتضمّن إرشادات عامة لنظام إدارة الجودة في المؤسسة.

و الملاحظ أن الإيزو 9001 هي الأشمل فهي تحوي العشرين متطلّبا لنيل شهادة الإيزو (مسؤولية الإدارة، نظام الجودة، مراجعة العقد، رقابة التصميم، رقابة الوثائق، الشراء، المشتري، التعرف على المنتج الرقابة على العلمية، التفتيش، قياس المعدات، إظهار نتائج الاختبار، الرقابة على المنتجات غير المطابقة، الأعمال التصحيحية، المناولة والتخزين و التعبئة و التسليم، سجلات الجودة، المراجعة الداخلية للجودة، التدريب، الخدمات، الأساليب الإحصائية). أمّا الإيزو 9002 فهي تحوي ثمانية عشر عنصرا، أي كل عناصر الإيزو 9001 ماعدا رقابة التصميم و الخدمات ما بعد البيع، و بالنسبة للإيزو 9003 فهي تتضمّن أحد عشر عنصرا، أي كل عناصر الإيزو 9001 ماعدا مراجعة العقود، رقابة التصميم، رقابة الوثائق، الشراء، التأكّد من المنتجات الموردّة، الرّقابة على العملية الإنتاجية، الأعمال التصحيحية، المراجعة الدّاخلية للجودة و الخدمات.

و يجب على كل مؤسسة أن تتبع النّوع الذي يتوافق مع إمكانياتها و خدماتها عند رغبتها في الحصول على هذه الشهادة، كما عليها احترام كل المتطلّبات المتوفّرة في المواصفة.

ج- حدود الإيزو 9000 لسنة 1994م

إن نظام الإيزو 9000 لسنة 1994 يعاني من نقائص أو حدود ، يمكن حصرها في النقاط التالية: [17]

- إن الإيزو 9000 لسنة 1994 لا يفرض التحسين كهدف و إنما كوسيلة للتصحيح، حيث أن المراجعات من خلال هذا النظام تتحقق من التطبيق الحرفي لإجراءاته و تعليماته، و من ثم يكون هناك ميل إلى تجميدها و عدم تطويرها إلاّ في الحالات القصوى، و بالتالي يعتبر هذا الأمر كعائق لعملية التحسين المستمر لأداء المؤسسة، و السّؤال الذي يطرح نفسه هنا هو:هل التحسين يعتبر هدفا في حدّ ذاته أم أنه مطلوب فقط لحلّ مشكلة أو تلافي حالات عدم الكفاءة؟.

- إن الإيزو 9000 لسنة 1994 لا يهتمّ بتطوير مواصفات المنتج ليحقق ما هو أبعد من توقّعات و احتياجات العملاء، على الرّغم من أن العميل يستحسن دائما التطوير الذي يشبع أقصى احتياجاته.

- إن الإيزو 9000 لسنة 1994 لا يتبنّى مدخل التحسين المستمرّ كمتطلّب أساسي لتطوير المنتجات و الخدمات.

- إن الإيزو 9000 لسنة 1994 لا يركّز على العلاقات مع المورّدين و لا على التعامل مع الأنشطة داخل المؤسسة كعمليّات و لا على عنصر القيادة و لا على إشراك العنصر البشري في المؤسسة، كعوامل ضرورية من أجل تحقيق النجاح.

- إن تطبيق الإيزو 9000 لسنة 1994 يؤدّي إلى استخدام حجم كبير من الورقيات.

جميع هذه النقائص و غيرها التي يعانيها نظام الإيزو 9000 لسنة 1994م كانت بمثابة دافع مهمّ لإعادة النظر في محتوياته من أجل تغييرها، و هذا ما تمخّض عنه ولادة نظام جديد متطوّر، و هو نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 لسنة 2000م.

د- الإيزو 9000 لسنة 2000

إن مختلف التطوّرات التي بشهدها عالم الأعمال كانت كفيلة بأن تجعل نظام الإيزو 9000 لسنة 1994 غير صالح لمواجهتها، و بالتاي كان من الضروري أن يتعرّض لتغييرات جذرية من أجل تكييفه مع التطوّرات الحاصلة، و هذا ما حدث فعلا مع بداية الألفية الجديدة، حيث سجّلت مراجعة نظام الإيزو 9000 تقدّما جديدا في تاريخ الجودة، الشيء الذي أدّى ولادة طبعة جديدة لسنة 2000م.

1- التغييرات المنجزة على نظام الإيزو 9000 لسنة 1994م

جاء نظام الإيزو 9000 لسنة 2000 ليسجّل تطوّرا هائلا، حيث يعمل بشكل أولوي على خلق نظام للاستماع للعميل و يركّز على تحقيق رضاه، و يؤكّد أكثر على تقوية مركز العنصر البشري داخل المؤسسة، كما أن التحسين المستمر لفعالية نظام إدارة الجودة كعامل مهمّ ظهر في محتوياته لأوّل مرّة.

و يمكن تلخيص أهمّ التغييرات التي تعرّض لها النظام السّابق لسنة 1994م و التي جاءت في طبعته الجديدة لسنة 2000م، في النقاط التالية: [18]

- تحوّل هذا النظام من نظام لتوكيد الجودة إلى نظام لإدارة الجودة.

– أصبح الإيزو 9000 لسنة 2000م يحتوي على مواصفتين فقط: مواصفة متطلّبات واحدة (الإيزو 9001) و مواصفة توصيات (الإيزو 9004).

– أصبح النظام الجديد موجّه بشكل محدّد نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

– يقوم نظام إدارة الجودة الجديد على تأسيس السياسات و الأهداف و إبراز كيفية تحقيق هذه الأهداف من طرف المؤسسة.

– تعتمد المواصفة 9001 :2000 على المدخل الإداري الذي يقوم على أساس وضع الأهداف و الإمكانيات المتاحة لتحقيقها استنادا على منهج العمليات.

– لا توجد في النظام الجديد متطلّبات و إجراءات مبهمة و غير واضحة ، فهذه الأمور التي كانت موجودة في نظام توكيد الجودة لسنة 1994م استبدلت بأمور واضحة ومفهومة لأعضاء المؤسسة.

– بينما كانت المتطلّبات في نظام توكيد الجودة مفروضة فرضا من قبل خبراء الجودة، فإنها في النظام الجديد أقلّ فرضا، و مشكّلة من نتيجتين أساسيتين هما: إنجاز أهداف المؤسسة، و تحقيق رضا العملاء و الأطراف الأخرى المذكورة في الإيزو 9004 لسنة2000(المورّدين، العاملين و الشركاء).

– اقتراب المواصفة 9001 :2000 من إدارة المؤسسة، حيث لا يتعلّق الأمر فيها بإجبار الإدارة على التأكّد من أن نظام الجودة يتماشى مع متطلّبات المواصفة كما كان يحدث مسبقا، و بالتالي فإن ممثّل الإدارة لن يعتبر كفيلا و ضامنا للمطابقة مع المواصفة، و لكن يعتبر ككفيل لتحقيق منهج العمليات و التي تعتبر أساس نظام الإيزو الجديد.

– تعتمد المواصفة 9001 :2000 على توجّهات عديدة تدخل ضمن الإدارة الحديثة مثل: الاتصال الدّاخلي، تعيين و تخصيص الموارد، إتباع منهج العمليات، اغتنام جميع فرص تحسين فعالية النظام، الاعتماد على العلاقة "عميل– مورّد"...

– محتوى المواصفة 9001 :2000 يبيّن أن الأمر متعلّق بإدارة تحسين الجودة، حيث أن التحسين نفسه لا يتحقق إلاّ بالتحسين المستمر.

– تضمّن نظام الإيزو الجديد تقوية لمركز العنصر البشري في المؤسسة (التدريب، الكفاءة، التوعية و الإشراك).

– التوافق مع نظام إدارة البيئة (الإيزو 14000).

– تقليل استخدام الأوراق و الإجراءات الشكلية ضمن النظام الجديد.

و بالإضافة إلى هذا، فإنه للتماشي مع التغيّرات و المحيط الجديد للمؤسسة، فإن هذه الأخيرة أصبحت مجبرة عند تطبيقها للإيزو 9001 لسنة 2000م على تحديد و تعريف منتجاتها أو خدماتها قبل عملية الإنتاج، أي العمل على تصميم المنتج أو تقديم الخدمة وفقا لما هو مطلوب حقيقة [19] ، و ليس كما كان

عليه الحال في نظام الإيزو 9000 لسنة 1994م، و الذي كان يقوم على أساس إجراء مطابقة بين ما تمّ إنتاجه و معايير موثقة مسبقا، و هذا بعيد كل البعد عن مفهوم ضمان الجودة.

2- مبادئ الإيزو 9000 لسنة 2000

إن الإيزو 9000 لسنة 2000 تعرّف في مقدّمتها المبادئ الثمانية الأساسية لإدارة الجودة و هي: [20]

- التركيز على العميل، حيث ينصّ هذا المبدأ الأوّل على أن المؤسسات مرتبطة ارتباطا وثيقا بعملائها و بالتالي يجب عليها العمل على تفهّم الاحتياجات الحالية و المستقبلية للعملاء ، تلبية احتياجات العملاء والعمل و بكلّ جهد على الذهاب إلى ما وراء توقعات العملاء.

- القيادة المعيارية، حيث يجب على القادة أو القائد توضيح كل ما يتعلّق بتوجّهات المؤسسة و أهدافها، لأنه من الضروري أن يقوم بخلق و المحافظة على بيئة داخلية يكون فيها العاملون مشاركين بشكل كامل في تحقيق أهداف المؤسسة.

- إشراك العاملين، لأن العاملين في جميع المستويات هم المحرّك الأساسي لأيّة مؤسسة، و مشاركتهم بصفة كاملة تسمح بالاستخدام الأمثل لإمكانياتهم و طاقاتهم لصالح المؤسسة، في سبيل تحقيق أهدافها.

- مدخل العمليات، و حسب هذا المبدأ فإن النتائج المتوصّل إليها تكون أكثر فعالية و الإرادات تكون أعلى و أكبر عندما تتمّ معاملة و تسيير الموارد و النشاطات كعمليّات، لأن هذا يؤدّي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

- مدخل الأنظمة، حيث أن التعرّف و فهم و إدارة العمليات على أساس أنها نظام يساهم في زيادة فعالية و كفاءة التنظيم في الوصول إلى الأهداف الموضوعة، و تحقيق الأفضل دائما للمؤسسة.

- التحسين المستمر للأداء و الذي يجب أن يكون هدف ثابت لكلّ مؤسسة أي العمل على تحقيق التحسين المستمر دائما، و عدم التخلي عنه أبدا من أجل ضمان النجاح و تحقيق المبتغى باستمرار. (يعتمد على عجلة ديمنج في التحسين المستمر و نبدأ خطط- اعمل - راقب - صحّح)

- الاعتماد على الحقائق لاتّخاذ القرارات، لأن القرارات الناجحة و الفعّالة هي التي تكون مبنيّة على أساس الحقائق و تحليل المعطيات و مختلف المعلومات، و بالتالي يجب أن تتخذ القرارات انطلاقا من تحليل منطقي للعمليات أو المعطيات أو التنبؤ بها.

- علاقة الاستفادة المتبادلة مع المورّدين، حيث أن علاقة المؤسسة بالمورّد هي علاقة ارتباط متبادل، كما أن إقامة علاقات مربحة بينهما يزيد قدرة كل منهما على خلق قيمة، و بالتالي فإنه من المهم جدّا إقامة هذه العلاقات و الحفاظ عليها بشكل مستمر.

3- أقسام نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 لسنة 2000

بعد أن كانت سلسلة الإيزو 9000 لسنة 1994م تحتوي على خمس مواصفات، أصبحت السلسلة الجديدة تحتوي على ثلاث مواصفات فقط، كلّ واحدة منها موجّهة لوظيفة محدّدة، و هي:

- الإيزو 9000 (أنظمة إدارة الجودة – مبادئ أساسية و مفردات -)

تتضمّن هذه المواصفة المبادئ الأساسية المرتبطة بنظام إدارة الجودة (المبادئ الثمانية التي سبق ذكرها)، فضلا عن المفردات المستخدمة، و إبراز تعريفات جديدة معدّلة لبعض المفردات، حيث أن هناك اثنان و ثمانون (82) تعبير و مصطلح مرتبط بالجودة، و تعتبر هذه المواصفة بمثابة مقدّمة متعلّقة بأنظمة إدارة الجودة الأخرى [21].

- الإيزو 9001 (أنظمة إدارة الجودة – متطلّبات -)

تحدّد هذه المواصفة المتطلّبات المرتبطة بنظام إدارة الجودة، عندما يرغب أيّ تنظيم إبراز قدرته على تقديم منتجات ترضي توقعات العملاء و الضوابط المطبّقة، فهذه المواصفة تقدّم المتطلّبات التي يجب احترامها للحصول على الشهادة أو حسن التصرّف عند إبرام عقد، و هي تعوّض كل من الإيزو 9001 ، 9002 ، 9003 لسنة 1994م، حيث أن المؤسسات التي تستخدم هذه المواصفات القديمة مجبرة على التكيّف مع المواصفة الإيزو 9001 لسنة 2000م، مع إعطاء هامش من الحرّية في حذف أو إلغاء بعض المتطلّبات حسب الضوابط المنصوص عليها في الفقرة الأولى و الثانية من المواصفة.

إن الإيزو 9001 لسنة 2000م هي المواصفة الوحيدة التي تمنح على أساسها شهادة و لها صفة تعاقدية.

- الإيزو 9004 (أنظمة إدارة الجودة – خطوط موجّهة لتحسين الأداء -)

تعطي هذه المواصفة إرشادات على مجال أوسع لأهداف نظام إدارة الجودة ممّا تعطيه الإيزو 9001، و خاصة من أجل التحسين المستمرّ لأداء و مردودية المؤسسة ككلّ بالإضافة إلى فعاليتها، حيث ينصح بالإيزو 9004 كدليل للمؤسسات التي ترغب إدارتها بالتقدّم إلى ما بعد متطلّبات الإيزو 9001 سعيا إلى التحسين المستمر للأداء، و لكنها غير معدّة من أجل منح شهادة أو من أجل أغراض تعاقدية [22]، و هي تهدف بالإضافة إلى التحسين المستمر لأداء المؤسسة بشكل عام، إلى تحقيق رضا العملاء و باقي الأطراف الأخرى (العاملين، الموردين، الشركاء و المجتمع) [23]، و يمكن استخدامها من أجل التقييم الذّاتي للمؤسسة.

و قد تمّ أيضا تطوير الإصدار الحالي للإيزو 9001 و 9004 لسنة 2000م كزوج منسجم من مواصفات إدارة الجودة، تم تصميمها لتتمّ كل منهما الأخرى، و لكن يمكن أن تستخدم كل منها بشكل مستقلّ، و على الرّغم من أنه للمواصفتين الدّوليتين مجالين مختلفين إلاّ أن لهما بنيتين متشابهتين و ذلك من أجل المساعدة في تطبيقهما كزوج منسجم [24]، كما أن كل فقرات الإيزو 9001 تظهر في الإيزو 9004، و بالتالي يمكن الرّجوع إلى توصيات الإيزو 9004 من أجل التوضيح عند تطبيق الإيزو 9001 [25] ، و يوضّح الجدول الموالي مجال كل مواصفة من هاتين المواصفتين:

مجالات تطبيق الإيزو 9001 و 9004 لسنة 2000

الزوج إيزو 9004–9001	الرؤية	الهدف	المقصود	التقييم
الإيزو9001 المتطلّبات (إفعل)	كل العمليات المساهمة في جودة المنتجات	التحكّم في جودة المنتجات	العميل (الرضا)	المراجعة الدّاخلية من طرف الهيئة
الإيزو 9004 الدّليل–التوصيات– (من الأحسن أن)	كل العمليات	كفاءة المؤسسة	المؤسسة أو كل التنظيم	المراجعة الدّاخلية التقييم الذاتي (المؤسسة)

المصدر:

Gay Laudoyer, La certification ISO 9000 "un moteur pour la qualité", Editions d'organisation, 3ème édition, Paris, (2000), p: 43.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، اختلاف الرؤية و الهدف و المقصود و التقييم بين كلّ من الإيزو 9001: 2000 و الإيزو 9004: 2000، فبينما تركّز المواصفة الأولى على العمليات المساهمة في جودة المنتجات و تحقيق الفعالية و التأكيد على رضا العميل و على المراجعة الدّاخلية من طرف الهيئة، فإن المواصفة الثانية تركّز على كلّ العمليات و على تحقيق الكفاءة و التأكيد على تحقيق رضا العميل و العاملين و المورّدين و الشركاء بالإضافة إلى القيام بعملية التقييم الذّاتي، و هذا ما يبيّن شمولية مواصفة التّوصيات بالمقارنة مع مواصفة المتطلّبات.

ثالثا: علاقة إدارة الجودة الشاملة بمقياس الجودة العالمي الإيزو9000

لقد حدث خلط لدى البعض بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة و مقياس الجودة العالمي الإيزو 9000، فقد اعتقد أنهما يعنيان نفس الشيء، بل نسمع في بعض الأحيان من يتحدّث عن الإيزو و كأنه يقصد إدارة الجودة الشاملة، و لكن في حقيقة الأمر هناك فرق كبير بينهما بالرغم من أن هذا الفرق لا يعني أبدا عدم وجود علاقة وثيقة بينهما.

إن الحديث عن العلاقة الموجودة بين كل من إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 يتطلّب من قبل كل شيء التعرّف على الفروق الموجودة بينهما سواء تعلّق الأمر بالإيزو 1994 أو الإيزو 2000 ، بعد ذلك نحاول إبراز مدى الارتباط الموجود بين المدخلين.

إذا أردنا التكلّم عن الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 بشكل عام دون الحديث عن طبعاته المختلفة سواء لسنة 1994 أو سنة 2000، فإننا نكون بصدد الحديث عن الفروقات التالية:

- يتضمن نظام الإيزو 9000 إطارا عامّا يشمل معايير عالمية للجودة متّفق عليها، بمعنى أن هذا النظام يسعى إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عمومي و ليس خاصاً بمؤسسة معيّنة، أمّا إدارة الجودة الشاملة فهي نهج إداري و فلسفة تنظيمية عامّة و شاملة تتبنّى عدّة أنظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المؤسسة، إلى جانب ذلك و على الرّغم من وجود مضامين ذات طابع عام لإدارة الجودة الشاملة، إلاّ أن تطبيقها يختلف من حيث مداه من مؤسسة لأخرى، بمعنى أن لكل منها نموذج خاص يختلف عن نماذج المؤسسات الأخرى، في حين أن جميع المؤسسات التي ترغب في الحصول على شهادة الإيزو 900 و تحصل عليها تطبّق نفس القواعد التي تتّصف بالعمومية و ليس بالخصوصية.

- إن المؤسسات التي حازت على الإيزو 9000 خاضعة إلى مراجعات و تفتيش دوري من قبل منظمة المقاييس العالمية للتأكّد من استمرارية تطبيق معايير الجودة التي على أساسها منحتها الشهادة، كما أنها ملزمة بإجراء تعديلات كلّما قامت هذه المنظمة بالتغيير، أمّا المؤسسات التي تطبّق إدارة الجودة الشاملة فلا يوجد هذا الشيء بالنسبة لها.

أما بالنسبة للفرق و العلاقة الموجودة بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 بطبعتيه الاثنتين لسنة 1994 و 2000 كل على حدا فسوف نتطرّق إليها كما يلي:

أ- <u>الإيزو 9000 :1994 و إدارة الجودة الشاملة</u>

إن اتصاف الإيزو 9000 بالعمومية و إدارة الجودة الشاملة بالخصوصية، و كذلك خضوع المؤسسات الحائزة على الإيزو9000 للمراجعة و التفتيش، و عدم وجود هذه المراجعة بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة، هي نقاط اختلاف عامة أي أنها موجودة بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 بجميع طبعاته سواء لسنة 1994م أو طبعته الجديدة لسنة 2000م، أمّا الفروق الموجودة بين الإيزو 9000 لسنة 1994م تحديدا و بين إدارة الجودة الشاملة، فإنها بالإضافة إلى النقطتين السّابقتين تتمثّل فيما يلي:

- تتعامل المؤسسات الحائزة على شهادة الإيزو 9000 :1994 بشكل غير مباشر مع المستهلك، و ذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في منتجاتها، في حين أن المؤسسات التي تطبّق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدّراسة الميدانية لرغباتهم و احتياجاتهم.

- إن إدارة الجودة الشاملة هي أشمل و أعمّ من الإيزو 9000: 1994، فهي تهتم بالعميل الدّاخلي و تتبنّى حلقات الجودة و تؤكّد على تبنّي المشاركة و العمل الجماعي و تهتم بالموارد البشرية كما تهتم بتوطيد العلاقة مع العملاء و المورّدين و المجتمع، في حين أن الإيزو 9000 :1994 لا يدخل قسما كبيرا من هذه الأمور ضمن اهتماماته.

إذن يعد ّالفرق الموجود بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 لسنة 1994 فرقا كبيرا، نظرا لأن طبعة الإيزو 1994 كانت تركّز على ما يعرف بضمان الجودة و ليس إدارة الجودة، كما أنها كانت خالية من المبادئ الرئيسية لإدارة الجودة و خاصة التركيز على العملاء و التحسين المستمر و مشاركة العاملين.

و بشكل عام فإن إدارة الجودة الشاملة هي أشمل و أعمق من الإيزو 9000 لسنة 1994 و بالتالي يمكن اعتبار هذا النظام كمرحلة أولية أو بداية الطّريق للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة في المستقبل.

ب- الإيزو9000 لسنة 2000 و إدارة الجودة الشاملة

سبق و أن تطرّقنا إلى الفرق بين الإيزو 9000 لسنة 1994م و إدارة الجودة الشاملة، و رأينا أن هذا النظام بجميع أقسامه بعيد كل البعد عن أفكار و مبادئ و نماذج إدارة الجودة الشاملة، خاصة أنه لا يولّي اهتماما في متطلّباته للتحسين المستمر و التركيز على العمليات و القيادة و إشراك العنصر البشري...، و لذلك استنتجنا أنه لا يعدّ سوى مرحلة أوليّة، و المشوار يبقى طويل جدّا للوصول إلى الجودة الشاملة.

و لكن الإيزو 9000 لسنة 2000م يختلف كثيرا عن سابقه، حيث أن مواصفة المتطلّبات الجديدة الإيزو 9001 :2000 باعتمادها على التحسين المستمر للأداء، و التركيز على العمليات خاصة التي لديها تأثير مباشر على جودة المنتج، و إشراك العنصر البشري في تحقيق الأهداف، و القيادة المعيارية، و التوجّه نحو إرضاء العميل، قد قلّصت كثيرا من الاختلافات بينها و بين إدارة الجودة الشاملة، و لكن رغم كل هذا تظلّ هذه الأخيرة مدخلا أشمل و أعمق و أعمّ، بتأكيدها على التحسين المستمر لجودة كل شيء داخل المؤسسة، و التركيز على جميع العمليات دون استثناء، والعمل على تحقيق رضا العملاء بالإضافة إلى كل من العنصر البشري و المورّدين و الشركاء و المجتمع، و الاستعمال الواسع للتقنيات الإحصائية، و التغذية العكسية، و نشر مختلف السياسات...، بيد أننا نستطيع أن نقول بأنه بعد أن كان الإيزو 9000 لسنة 1994م بجميع أقسامه بعيد جدّا عن الجودة الشاملة و يعتبر بمثابة بداية الطّريق إليها، اقترب الإيزو 9000 لسنة 2000م من إدارة الجودة الشاملة، و أصبح بفرعيه الاثنين بمثابة نظام مهمّ جدّا لنشر ثقافة الجودة الشاملة و للوصول إلى نموذج لها، خاصة إذا عملت المؤسسة على التماشي مع توصيات الإيزو 9004 لسنة 2000م و الذي ينصح بالتركيز على جميع العمليات، و تطبيق المراجعة الدّاخلية الذاتيّة، و تحقيق رضا العميل و باقي الأطراف الأخرى، و العمل على تحقيق كفاءة التنظيم.

إن الإيزو 9001 لسنة 2000م يمثّل تطوّرا هائلا مقارنة بسابقه (الإيزو 9001 لسنة 1994م) و خاصة في مجال التحسينات المستمرّة، إذ يعدّ بمثابة خطوة ذكيّة لأنه يأخذ بعين الاعتبار القاعدة الموجودة في المؤسسات التي سبق و أن تحصّلت على شهادة الإيزو لسنة 1994م، كما أنّه يعدّ و يشكّل جسرا متميّزا للوصول إلى نموذج لإدارة الجودة الشاملة بفضل التوصيات التي جاء بها الدّليل الإيزو 9004 لسنة 2000م [26] ، فالتغييرات الجذرية التي تعرّض لها نظام إدارة الجودة الإيزو 9001 قرّبته أكثر فأكثر نحو الجودة

الشاملة و خاصة نموذج بالدريج فيها، و منه فإن هذا النظام أصبح يعدّ من أفضل مداخل الإدارة في هذا العصر [27]

و يمكن توضيح كل من الإيزو 9001 و 9004 و إدارة الجودة الشاملة، و الفرق بينهم في الجدول الموالي:

المستويات المختلفة للجودة [

مستوى نضج النظام **المتطلّبات**	**الفعالية** **المطابقة**	**الكفاءة**	**التفوّق**
متطلبات العميل **العلاقة عميل – مورّد**	التحكّم في العمليات الإيزو 9001 جلب الثقة عن طريق إثبات المطابقة (إدارة و توكيد الجودة)		
توصيات من أجل **أغراض داخلية** **(المراجعة)**		إدارة الجودة الإيزو 9004 تحسين الأداء	
متطلّبات كل الأطراف **المعنية**			إدارة الجودة الشاملة إشراك كل العاملين في الجودة و الأداء

المصدر:

Claude Yves Bernard, Le management par la qualité totale, AFNOR, Paris, (2000), p: 287.

يوضّح الجدول السّابق المستويات المختلفة للجودة، حيث أن تطبيق نظام الإيزو 9001 و النجاح في إثبات المطابقة يؤدّي إلى تحقيق الفعالية، أمّا إتّباع توصيات الإيزو 9004 فيقود إلى تحسين الأداء و بالتالي الوصول إلى الكفاءة، و بالنسبة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة و التي ترتكز على إشراك جميع العاملين في تحسين الجودة و الأداء يؤدّي إلى تحقيق التفوّق و التميّز، و هذا ما يثبت شمولية و عمق إدارة الجودة الشاملة مقارنة بنظام الإيزو 9000 لسنة 2000م.

الخـــاتـــمـــة

إن الالتزام بإدارة الجودة الشاملة من قبل أية مؤسسة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها اتجاه مفهوم الجودة، و تطبيقها يعني أن المؤسسة لم تعد تهتم بالعملاء فقط، و إنما تنظر إلى أنشطتها ككلّ متكامل، و بالتالي تصبح الجودة محصّلة جهود الجميع، و هذا ما يعكس أهمية إدارة الجودة الشاملة كونها منهجا شاملا للتغيير و ليست مجرّد نظاما يتّبع أو أساليب مدوّنة على شكل إجراءات.

و هناك عدّة نماذج لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة لعلّ من أهمّها نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 لسنة 2000، فقد سجّلت المواصفة الإيزو 900:2000 تطوّرا هائلا مقارنة مع سابقتها لسنة 1994، و خاصة باعتمادها على المبادئ الثمانية الرئيسية لإدارة الجودة و التي من أبرزها التحسين المستمر و الاهتمام برضا العملاء و إشراك العاملين في كل شيء داخل المؤسسة، و لهذا يمكن اعتبار هذه المواصفة بمثابة جسر مهمّ للعبور إلى نموذج لإدارة الجودة الشاملة خاصة بفضل التوصيات التي جاءت بها المواصفة الثانية و هي الإيزو 9004 لسنة 2000.

المراجع و الإحالات

(1). فريد زين الدين عبد الفتاح،المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار النهضة العربية، بدون طبعة، القاهرة، (1996)، ص: 24

(2). خالد بن سعد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة، فهد الوطنية فهرسة مكتبة الملك، الطبعة الأولى، الرياض، (1997)، ص: 74

(3). نفس المرجع السابق، ص: 75

(4). Jean Brilman, Les meilleures pratiques de management "Dans le nouveau contexte économique mondial", Editions d'organisation, 4ème édition, Paris, (2003), p: 252

(5). خالد بن سعد عبد العزيز، مرجع سابق، ص: 72

(6). Seddiki Abdallah, Management de la qualité totale, OPU, Alger, (2003), p: 312

(7). خالد بن سعد عبد العزيز، مرجع سابق، ص- ص: 97-98

(8). نفس المرجع السابق الذكر، ص: 91

(9). . أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج و العمليات في الصناعة و الخدمة، بدون دار نشر، الطبعة الثالثة، مصر، (1998)، ص – ص: 571-572

(10). فريد زين الدين عبد الفتاح، تخطيط و مراقبة الإنتاج –مدخل إدارة الجودة-، دار النهضة العربية، بدون طبعة، القاهرة، (1997)، ص: 554

(11). نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

(12). سونيا البكري، تخطيط و مراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر، بدون طبعة، الإسكندرية، (1998)، ص: 375.

(13). فريد زين الدين عبد الفتاح، مرجع سابق، ص" 555.

(14). صلاح الدين عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة الجديدة، بدون طبعة، الإسكندرية، (2001)، ص: 156.

(15). رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموساوي، الإدارة – لمحات معاصرة -، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، (2001)، ص: 174.

(16). خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان،(2000)، ص: 107.

(17). محروس محرم، عماد فهمي، تكاليف الجودة، المكتب الاستشاري لنظم الجودة، بدون طبعة، القاهرة، (2000)، ص – ص: 7-8.

(18). Henri Mitonneau, ISO 9000 Version 2000, DUNOD, Paris, (2001), p-p: 12-13

(19). جيلالي قالون، تسيير جودة الخدمات، مذكرة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، جامعة الجزائر، (2003/2002)، ص: 69.

(20). Poul Bush Jensen, Guide d'interprétation des normes ISO 9000, AFNOR 3ème édition, Paris, (2002), p-p: 16-17.

(21). Guy Laudoyer, La certification ISO 9000 "un moteur pour la qualité", Editions d'organisation, 3ème édition, Paris, (2000), p: 43.

(22). حميد عبد النبي الطائي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو، الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، (2003)، ص: 192.

(23). Poul Bush Jensen, opcit, p: 19.

(24). حميد عبد النبي الطائي و آخرون، ص: 192.

(25). Guy Laudoyer, opcit, p: 43.

(26). Bernard Froman, Du manuel qualité au manuel management, AFNOR, Paris, (2001), p: 239.

(27). Jean Brilman, opcit, p: 272.